

ADALÉKOK A VÁLLALATI STRATÉGIA ELMÉLETÉNEK ÉS GYAKORLATÁNAK KORAI FEJLŐDÉSTÖRTÉNETÉHEZ

Tanulmányában a szerző a hetvenes-nyolcvanas évek fordulójáig, azaz a modern stratégiai menedzsment gondolatvilágának kezdődő és fokozatosan erősödő – mindegy háromnegyed évszázadot átfogó – térnyeréséig követi nyomon a nyugati stratégiai gondolkodás fejlődéstörténetét.

A vállalati stratégia elméletének és gyakorlatának fejlődéstörténete háromnegyed évszázadot fog át napjainkig. A korai kezdetek - néhány amerikai (és nyugateurópai) nagyvállalat hosszabb távra megfogalmazott célkitűzései, stratégiai horderejű döntései a húszas évek elején, közepén - azt jelzik, hogy a stratégiai gondolkodás a nyugati piacgazdaság kibontakozó stádiumában az iparilag viszonylag legfejlettebb régiókban, országokban indult először fejlődésnek. A stratégiai elmélet és gyakorlat kérdéseinek *mélyreható vizsgálata* pár évtizeddel később, a második világháború után kezdődött el ugyan csak az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában.

A stratégiai gondolkodás elsőként a vállalatvezetési gyakorlatban tör magának utat, majd - bizonyos fáziskéséssel - az elméleti alapokat is lerakják a stratégia úttörő (elsősorban angolszász) teoretikusai. Ezt követően az elmélet és a gyakorlat egymást áthatva, kölcsönös meghatározottságban fejlődnek oly módon, hogy egyes időszakokban a stratégia elmélete (és módszertana) „szalad előre” a vállalati gyakorlathoz képest, más periódusokban viszont a tudatos vállalatpolitikái kezdeményezések mutatnak irányt az elméleti koncepcióalkotásnak.

A stratégiai elmélet és praxis fejlődése - különös tekintettel az 1945 utáni gondolatbeli és cselekvésviteli evolúcióra - meghatározott szakaszokra, jellegzetesen elkülönülő fázisokra bontható. Noha a fejlődési szakaszok nem határolhatók el mereven egymástól, mindazonáltal kimutathatók az egyes periódusokat karakterisztikusan jellemző elméleti felfogások és vállalati stratégiai magatartások. A fejlődéstörténet vizsgálata, elemzése során figyelemreméltó az is, hogy a megelőző történeti fázisok elméleti és gyakorlati eredményei nagyrészt *beépülnek* a következő időszakok stratégiai gondolkodásmódjába. A szakirodalomban csaknem általánosan elfogadott egy olyan időrendi szakaszolás, amely a negyvenes-ötvenes évektől kezdődően négy periódust különböztet meg a *tudatos előrelátáson alapuló* stratégiai elmélet és gyakorlat fejlődésében. Ezek a fejlődéstörténeti fázisok a következők:

- a pénzügyi tervezés időszaka (kb. 1955-ig)
- a hosszú távú tervezés időszaka (közelítően 1955-1970)
- a stratégiai tervezés időszaka (közelítően 1970-1980)
- a stratégiai menedzsment időszaka (kb. 1980-)

Tanulmányunkban a *hetvenes-nyolcvanas évek fordulójáig*, azaz a modern *stratégiai menedzsment* gondolatvilágának kezdődő és fokozatosan erősödő térnyeréséig követjük nyomon a nyugati stratégiai gondolkodás fejlődését. Nem foglalkozunk e helyütt a vállalati stratégia elméletének és gyakorlatának - mintegy másfél évtizedre visszanyúló - hazai fejlődéstörténetével.

Vállalatvezetési gyakorlat a stratégiai szemlélet megjelenése előtt

A vállalatok, vállalkozások irányításában többé-kevésbé mindig szerepet játszott a tudatos előrelátás, a közeli vagy távolabbi jövő valamilyen formában való elképzelése, megtervezése. A nyugati piacgazdasági társadalmak kialakulásának kezdeti viszonyai között a vállalati jövő meghatározása viszonylag rövid időtávot (néhány hónapot, vagy legfeljebb egy évet) fogott át. Ugyanakkor a jövőre vonatkozó „tervek” hosszú időn keresztül szinte kizárólag csak a menedzserek „fejében” jelentek meg, nem volt szükség az elképzelések részletes kidolgozására, írásos formában való rögzítésére. A jövő tudatos alakításának ez az „informális” módja a század elejéig, és bizonyos fokig annak első évtizedeiben jellemezte a vállalatokat, tudniillik az akkori idők gazdasági folyamatai nem igényeltek különösebben komplex előrelátást a piaci értékesítés megszervezése, az erőforrások biztosítása és a termelés folyamatosságának fenntartása terén. A két világháború közötti időszakban, majd különösen a második világháborút követően viszont már egyre nehezebbé vált az elképzelések kialakításának és valóra váltásának informális úton történő megoldása. A vállalatok növekvő méretei, a tevékenységi kör bővülése, a piaci verseny élénkítése és a környezet egyéb változásainak nyomon követése fokozatosan kikényszerítette az előrelátás „intézményesítését”, az előirányzatok kimunkálását és írásban való dokumentálását. Ezt a szabályozott keretek között folyó, belső szervezeti szankciókkal is garantált, rendszerint írásos végső formában megjelenő, célkitűző (döntéshozatali) tevékenységet *formalizált tervezésnek* nevezi a szakirodalom.

A formalizált tervezés első megnyilvánulási formája az amerikai és nyugateurópai vállalatoknál az *egyszerű pénzügyi tervezés* volt. Ennek a tervezési rendszernek a lényegét a rövid távú szemlélet és a pénzügyi jellegű mutatók felhasználása, előírása képezte. A tervezés időhorizontja a gyakorlatban nem haladta meg az egy évet, azaz még nem, vagy csak elvéve merült fel a hosszabb távú előrelátás igénye. Az éves vagy annál is rövidebb időszakra készített kalkulációk, költségvetések ugyanakkor a bázisszemléletet is erőteljesen tükrözték: az előző évi adatokból kiindulva határozták meg az értékesítés, a termelés, a készletek stb. pénzügyi előirányzatait, továbbá a vállalati bevételi tervet, a készpénzforgalmi tervet, vagy a mérlegtervet. A források tervezése során eszerint az üzleti tevékenység pénzügyi vonatkozásai álltak a középpontban, míg a munkaerő, az anyagok, az eszközök és berendezések biztosításának kérdései nem foglalkoztatták részleteiben a tervezőket.

A pénzügyi tervezés rendszere kétségkívül előrelépést jelentett az informális jellegű módszerekhez képest a vállalati működés irányainak tudatos kijelölésében. Azonban a rövid távú pénzügyi egyensúly biztosításának elsődleges szempontja gátat szabott a stratégiai gondolkodásmód kibontakozásának, a hosszabb távon realizálható nyereség körülmények mérlegelésének. A negyvenes éveknek és az ötvenes évek elejének környezeti feltételei (relatív lassú termékfejlődés, mérsékelt piaci verseny, viszonylag kisebb tőke iránti kereslet) még utoljára e században kedveztek a rövid távú szemléletnek és az egyoldalúan költség- ill. nyereségközpontú pénzügyi tervezésnek.

Mindazonáltal egyes progresszív, dinamikus szervezetek (elsősorban néhány amerikai nagyvállalat) már a két világháború közötti években lépéseket tettek a *hosszabb időtávot átfogó* elképzelések explicit megfogalmazására és a gyakorlatba való átültetésére. Az olyan óriáscégek, mint például a General Motors, a DuPont vagy a Standard Oil felismerték a stratégia (vagy ahogyan akkoriban nevezték: a vállalatpolitika) szerepét, és a jövőformáló cselekvésnek a mindennapi, operatív feladatoktól történő elkülönítése jelentőségét. E nagyszervezetek a szóban forgó időszakban folyamatosan törekedtek a diverzifikáció stratégiájának (behatolás új üzletágakba és új földrajzi területekre) megvalósítására, mert a korábban kialakított működési körben beszűkültek piacaik, a versenytársak egyre aktívabban léptek fel, s a beszerzési források is bizonytalanná váltak. A stratégiai magatartás ezen korai megnyilvánulási formái minden bizonnyal hozzájárultak ahhoz, hogy a későbbiekben - a környezeti feltételek általános változásával - elterjedjen a hosszabb távú vállalati szemlélet a nyugati vállalatoknál.

A vállalati stratégiai előrelátás és jövőformálás kibontakozása, a hosszú távú tervezés időszaka

A második világháborút követően, az ötvenes-hatvanas évektől a gazdasági fellendülés alapvetően módosította a piaczgazdasági vállalatok környezetét. A tudományos-technikai szférában gyors ütemű, intenzív fejlődés indult meg, a háborús évek miatt elhalasztott fogyasztói kereslet pedig állandóan növekvő piaci szükségleteket teremtett a feldolgozóipari vál-

latok számára. Az ipari szervezetek többségének tevékenységi struktúrája még viszonylag egyszerű maradt (valamely domináns termelési profillal), de az akkori alapvető szükségletek kielégítésére megfelelően, elégségesnek bizonyult a relatíve szűk termékkála. A gyors és egyenletes gazdasági növekedés a táguló piaci lehetőségek kihasználására, a tömegtermelés feltételeinek megteremtésére ösztönözte a vállalatokat, amelyek - a tartós konjunktúra kedvező viszonyai között - a szervezet jövőjét hosszabb távon biztosító stratégiai magatartást, szemléletet kezdtek kialakítani. A tudatos előrelátásban az ötvenes évek közepétől, végétől a *formalizált hosszú távú tervezés* veszi át a szerepet az egyszerű pénzügyi tervezéstől. A rövid távú pénzügyi tervezés már nem alkalmas a vállalat és környezete közötti kapcsolatok hosszabb időszakra kisu-gárhozó hatásainak figyelembevételére és kezelésére, a nagyobb távlatban profittal kecsegtető stratégiai döntések meghozatalára. A hosszú távú tervezés első ízben segíti hozzá a vállalati vezetőket ahhoz, hogy világos, jól definiált célokat tűzzenek az általuk irányított szervezetek tagjai elé és összhangot teremtsenek az egyenletesen bővülő piaci kereslet, valamint a szervezet növekedési lehetőségei között.

Hosszú távú tervezés a vállalatoknál

A hosszú távú tervezés szintén pénzügyi alapokon nyugodott, de hosszabb időtávra tekintett előre (rendszerint öt-tíz évre), továbbá az egyes vállalati területekre vonatkozó parciális előirányzatok helyett a szervezet *egészének* tevékenységét kívánta átfogni és az üzleti lehetőségek feltárásával prognosztizálni. A hosszú távú tervezés rendszerében első lépésként - a piaci előrejelzések nyomán - a vállalati értékesítés növekedési trendjeit határozták meg. A tervezés következő fázisában alakították ki - az értékesítési mutatók ismeretében - a termelési előirányzatokat. Mivel a keresleti oldalon gyakorlatilag minden termék vevőre talált, a tervek rendszerint folyamatosan emelkedő termelést írtak elő. A növekvő termeléshez szükséges erőforrások hosszú távon történő biztosítása, valamint a már rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználásának meghatározása képezte a hosszú távú tervezés folyamatának további fázisait. Végül a kijelölt programok pénzügyi vetületeinek, konzekvenciáinak összegezésére elkészítették a több évre szóló költségvetéseket és nyereségterveket, amelyek valójában a korábbi éves pénzügyi kalkulációk továbbfejlesztésének, meghosszabbításának voltak tekinthetők.

A tervezési munkának ez a menete, technikája a vállalati gyakorlatban, a szervezeti *tanulás folyamatában* alakul ki, mert a vállalati stratégia elmélete még nem rendelkezett kiértékelte tervezési módszertannal (noha gyorsan terjedtek ebben az időszakban a keresleti előrejelzés és erőforrás-allokálás korszerű matematikai-statisztikai módszerei). A pénzügyi szemléletű hosszú távú tervezés feladatainak végzésére, a saját igényeknek megfelelő módszerek alkalmazására különálló tervezési részlegek jöttek létre a vállalatokon belül, amelyek a pénzügyi költségvetési területről váltak le és formálódtak specializált szervezeti egységekké. A hosszú távú tervezés vállalati elterjedéséről kimutatható, hogy legkorábban az ötvenes évek közepétől az amerikai vállalatok alkalmazták a „long range planning” újszerű, átfogónak mondott módszerét,

majd a hatvanas évtizedben általánossá vált az előrejelzésen alapuló vállalati tervezés az Egyesült Államokban. Angliában valamivel később, a hatvanas évek második felében, illetve azon évtized végén terjedt el a formalizált hosszú távú tervezés. Franciaországban a hatvanas évek közepétől, végétől indul meg a nagyvállalatok körében a tervezési tevékenység (többnyire öt évre szóló előirányzatok kidolgozásával), míg az akkori Német Szövetségi Köztársaságban rövidebb idő-távot (általában két-három évet) felölelő tervezési munka jellemezte a hatvanas évtizedet.

Példaként bemutatjuk egy fogyasztási cikket gyártó, ma is működő ismert amerikai vállalatnak azokat a főbb célkitűzéseit, amelyeket a hatvanas években explicit módon első alkalommal foglaltak hosszú távú tervbe:

1. A társasági alapvető célja műanyag, porcelán, üveg és fém árucikkek magas minőségi színvonalon történő előállítás és értékesítése, a technológia adta lehetőségeken belül

2. A társaság az Egyesült Államok egész területén értékesíti termékeit - az eladások relációnkénti megoszlása a következőképpen alakul: kiskereskedelem - 70% (oktatási intézmények - 20 %- egyéb vevők - 10 %. Bármely termékcsoport piaci részesedése legkevesebb 10 %-ot és legfeljebb 60 %-ot ér el

3. A társaság öt éven belül megkíszereli a termelés növekedési ütemét, alapvetően belső fejlesztések révén

4. Az értékesítési árbevétel évente 15 %-al, a bruttó nyereség évente 20 %-al növekszik

5. A társaság - növekedési céljai érdekében - öt éven belül megoldja a személyzeti kérdéseket, és pedig munkaerő felvétel, képzés és továbbképzés, valamint személycserék útján

Forrás: (6)

(A példa jól érzékelteti azt a tervezési gyakorlatot, amely a környezet prognosztizálhatóságán, a biztos növekedési kilátásokon, az egyenletes vállalati fejlődés hipotézisének alapult).

A stratégia modern elméletének kezdetei

A stratégia problémakörének elméleti igényességű tárgyalása viszonylag későn jelent meg a nyugati szakirodalomban. A „vállalati stratégia” kifejezés 1960 előtt csak elvétve fordult elő a menedzsment témájú publikációkban, s legfeljebb az egyre népszerűbbé váló marketingtanulmányok, illetőleg a hosszú távú tervezés vállalati gyakorlatát értékelő egyes írások vetettek fel bizonyos elméleti stratégiai kérdéseket. Az első, a témát tudományos alapossággal kezelő és rendszerezetten kifejtő művek a hatvanas évek első felében láttak napvilágot. A szerzők egy része (Sloan, Chandler) a két világháború közötti időszak vállalatfejlődési tendenciáihoz, továbbá stratégiai vállalatvezetési problémáihoz nyúl vissza. Mások a néhány évvel korábban megindult hosszú távú tervezés vállalati tapasztalatait is általánosítva zárták fel az elmélet síkján a gyakorlathoz (Harvard-iskola, Ansoff, Payne, Scott). Az utóbbiak munkássága jelezte, hogy az a lemaradás, ami a vállalati tervezés elméletét jellemezte a gyakorlathoz viszonyítva, a

hatvanas évek derekára lényegében megszűnt.

Alfred Sloan, a General Motors hosszú évtizedeken át sikeresen tevékenykedő elnöke, 1963-ban jelentette meg önéletrajzát, „...Éveim a General Motors-nál” címmel (1). Sloan, aki közel negyven évet töltött el az autópipari óriáscég élén, a következőképpen fogalmazta meg azt a stratégiai célt, amit első számú vezetőként - állítása szerint - mindig szem előtt tartott:

„Egy üzleti vállalkozás stratégiai célja nem más, mint a befektetett tőke megtérülésének biztosítása. Amennyiben a megtérülés hosszú távon nem kielégítő, korrekcióra vagy az adott tevékenység elhagyására van szükség.”

Az önéletrajz részletesen ismerteti azokat az intézkedéseket és módszereket, amelyek segítségével Sloannek sikerült a hivatkozott stratégiai célt mindvégig elérnie. Már a húszas években felismerte, hogy a General Motors korábbi nehézségei egy átfogó, hosszú távra szóló stratégia hiányára vezethetők vissza. Az eredményes stratégia érdekében Sloan elsőként tett megkülönböztetést a „vállalatpolitika” megalkotásának (creation) szakasza, valamint végrehajtásának (execution) szakasza között. Az elméleti különválasztást a gyakorlatban is érvényesítette a General Motors elnöke: a vállalatpolitika kialakítását egy felsőszintű végrehajtó bizottság (és annak tanácsadó szerve, a vállalatpolitikai csoport) hatáskörébe utalta, míg a stratégiai elképzelések megvalósítását a termelőegységek (divíziók) vezetőinek kötelességévé tette, gondosan kizárva az utóbbiakat a stratégiaalkotás folyamatából.

A vállalati stratégia kérdéseinek egy másik korai tanulmányozója a gazdaságtörténész Alfred Chandler. Csaknem ezer oldalas, klasszikusnak számító könyvében (2) olyan amerikai nagyvállalatok (köztül a General Motors) fejlődéstörténetét elemezte, amelyekről az előzőekben említést tettünk progresszív, iránymutató stratégiai magatartásuk kapcsán. A „Stratégia és szervezeti struktúra” című könyv (1962) kimutatja, hogy a közösen követett stratégia - jelesen a működési kör diverzifikálása - közel egy időben a divizionális szervezeti struktúra kialakulásához vezetett a vizsgált vállalatoknál. Ebből a megfigyelésből arra a következtetésre jutott Chandler, hogy a vállalatok stratégiája és szervezeti struktúrája között oksági kapcsolat létezik, azaz „a különböző szervezeti formák a növekedés különböző típusaiból származnak”.

Az összehasonlító elemzés módját nyújtott a szerzőnek arra, hogy megfogalmazza a későbbiekben gyakran idézett stratégia-definícióját, amely szerint:

„a stratégia egy vállalat alapvető fontosságú, hosszú távú céljainak megfogalmazását, valamint az e célok teljesüléséhez szükséges akciók sorozatát és az erőforrások allokációját jelenti.”

Amíg Sloan fentebb idézett stratégiai célmeghatározásában a profitorientáltságra indokolt figyelni, addig Chandler definíciója azért bír elméleti jelentőséggel, mert stratégia fogása már egyszerre jelent célokat és akciókat (a célok megvalósulásának útjait). Ugyanakkor Chandler, a hatvanas évek felfogásának megfelelően úgy tekinti a stratégiát, mint a vállalati növekedés tervezésének és megvalósításának folyamatát.

A „struktúra követi a stratégiát” összefüggés elméleti általánosítása egyébként számos kutatót késztetett arra, hogy más szervezetek körében is ellenőrizze a Chandler-i tétel helyességét, érvényességének határait.

A stratégia kutatásának úttörői közé számítják a Harvard Business School azon négy tanárát is, akik oktatási esettanulmányokból leszűrte elméleti következtetéseiket 1965-ben jelentették meg. (3) A *Harvard-iskola* néven ismert csoport (Learned, Christensen, Andrews és Guth) fogalmazta meg első ízben a stratégia egyik középponti kérdését, amely így hangzik:

„Milyen üzleti területeken van jelen a vállalat és milyen üzletágakban szándékozik tevékenykedni a jövőben?”

A kérdésre adott választól függ - mutattak rá meggyőző módon a szerzők - a vállalat növekedési, diverzifikációs vagy visszafejlődési stratégiájának kijelölése és megvalósítása.

Ugyancsak a Harvard-iskola tagjai dolgozták ki a stratégiát megalapozó diagnózis első modelljét, amely a későbbiekben mint *SWOT-analízis* vonult be a stratégiai gondolkodás történetébe.* A modellben szereplő elemzési lépések a következők:

- a környezet lehetőségeinek (opportunities) és fenyegetéseinek (threats) számbavétele, a kulcsfontosságú „sikertervezők” meghatározása érdekében

- a vállalat belső erősségeinek (strengths) és gyengeségeinek (weaknesses) feltérképezése abból a célból, hogy kimutathatók legyenek a vállalat „megkülönböztető képességei” a versenytársakhoz viszonyítva

- a megkülönböztető képességek összevetése a környezetelemzéssel

- a lehetséges akciók körülhatárolása, a vállalati stratégia megfogalmazása.

A Harvard-iskola jelentősége abban áll, hogy képviselői elsőként támaszkodtak olyan fogalmi apparátusra (környezetelemzés, vállalati diagnózis, sikertervezők, megkülönböztető képességek stb.), amelyeknek elemeit, kategóriáit a későbbiekben szinte minden stratégiai elemzési modellben felhasználták. Mint minden alapvetően új elméleti próbálkozás, a Harvard-modell is rejt magában hiányosságokat. A későbbiek során főként azt vetették a modell kidolgozóinak szemére, hogy túlságosan mereven határolták el egyfelől a vállalat belső folyamatait a külső környezettől, másfelől a stratégia kidolgozását a stratégia megvalósításától.

A korai stratégia-elmélet talán legnagyobb hatású műve Igor Ansoff nevéhez fűződik. (5) A szerző az üzleti stratégiaalkotás koncepcionális és módszertani kérdéseivel foglalkozott a „Vállalati stratégia” című, első ízben 1965-ben publikált könyvében.** Ansoff, aki a mű megírása idején a Carnegie Institute of Technology Graduate School-jának professzora (korábban projektmenedzser és divízióvezető különböző nagyvállalatoknál), úgy fogalmaz könyvének előszavában, hogy érdeklődésének középpontjában a *stratégiai döntések* állnak, amelyek meghozatalához egy átfogó, szintetizált elemzési közelítésmóddal kíván hozzájárulni.

Említésre méltó, hogy Ansoffra jelentős hatással voltak Sloan nézetei. Erre utal, hogy könyve első fejezetének bevezető mottójául azt az általunk is idézett definíciót választotta, amit Sloan fogalmazott meg a stratégiai célkitűzésről. Ansoff stratégiáfelfogása ugyanakkor sokat tükröz a katonai stratégiából, valamint a közgazdaságtan racionális optimalizálási megközelítéséből. Az olyan katonai stratégiai fogalmak, mint „pa-

rancsnoki kar”, „ellenség”, „stratégiai pozíció”, „erőkoncentráció”, „ütközet”, „döntő áttörés”, „győzelem” stb. egyértelmű összehasonlításra adtak számára alkalmat az üzleti szféra világával és a piaci verseny jelenségeivel. Jellemző, hogy Ansoff az egyik stratégia meghatározását kifejezetten a hadviselés területéről kölcsönözte: „Az a stratégia, amikor - az ellenség megtevesztése érdekében - tovább tüzelsz, bár lőszered fogyóban van” - fogalmazta meg egy ismeretlen szerzőre hivatkozva.

Ansoff egyidejűleg azt is hangsúlyozta, hogy a hadművészet és az üzleti stratégia közötti híd a matematikai közgazdaságtan építette ki, amikor a játékelméletben egyesítette a különböző típusú konfliktushelyzetek nézőpontjait függetlenül attól, hogy a konfliktusok háborús helyzetben, politikai szituációban, vagy az üzleti életben merülnek fel.

Ansoff hivatkozott könyvében már különbséget tett a *stratégia eltérő szintjei* között. Felismerte, hogy a stratégiaalkotás feladatai a vezetési szinttől függően változnak, módosulnak: más és más stratégiai kérdések merülnek fel, illetve várnak megoldásra a vállalat egészének szintjén, az üzletágak (üzleti egységek) szintjén, valamint a funkcionális területek (funkcionális részlegek) szintjén. Az egyes szintek elméleti megkülönböztetése nagy jelentőségű volt a további kutatások számára: a stratégiai tervezés későbbi elvi modelljei Ansoff nyomán alkalmaztak eltérő módszertani megközelítést a tervezés szintjétől függően.

Ansoff tudományos érdeme továbbá, hogy megalkotta az egyik legkorábbi *tervezési folyamat-modellt*, amely rokonságot mutat a Harvard-iskola koncepciójával, és hasznosítja a hosszú távú tervezés addigi gyakorlati eredményeit, valamint saját korábbi vállalati tapasztalatait. Az Ansoff-modell racionálisan felfogott, logikusan egymásra következő lépésekként értelmezi a stratégiai döntéshozatali folyamatot. A tervezési séma szerint az előzetes vállalati elképzelésekből kiindulva szisztematikus elemzést kell végezni a környezet várható alakulására, valamint a szervezet jellemzőire, korábbi működési tapasztalataira vonatkozóan. A külső és belső diagnózis nyomán fogalmazhatók meg a lehetséges stratégiák (Ansoff alapvetően kétféle stratégiát, vállalati expanziót vagy diverzifikációt különböztet meg), majd a vállalatvezetés dönt - kialakult értékrendjének figyelembevételével - a követendő stratégiáról. A szerző felfogásában tehát a stratégiaalkotás lényegében tervezési folyamatként jelenik meg.

A modellben szereplő expanziós és diverzifikációs stratégiák megvilágítása kapcsán Ansoff a „termék-piac-kombináció” fogalmát az elsők között használta fel. Értelmezése szerint egy vállalat abban az esetben folytat expanziós politikát, ha
a., a meglévő termékeket ugyanazonokon a piacokon nagyobb mennyiségben értékesíti vagy
b., az új termékeket a meglévő piacokon adja el, vagy
c., a meglévő termékekkel új piacokat hódít meg.
Ezzel szemben diverzifikációs stratégiát akkor valósít meg a vállalat, ha az új termékekkel új piacokra sikerül betörnie.

A tervezés hosszabb távú időhorizontjáról könyvében úgy vélekedett Ansoff, mint amelynek határán belül *nagy*

* A modell továbbfejlesztését Andrews végezte el. (4)

** A könyv tíznél több kiadást ért meg az Egyesült Államokban.

megvalósulási biztonsággal lehet a vállalati előirányzatokat kitűzni. A soronkövetkező évek nyugati gazdasági-társadalmi fejlődése alaposan rácsafolt a szerző „magabiztosságára”, de a könyv megírása idején (kiszámítható környezeti változások, stabil és egyre növekvő piaci felvevőképesség viszonyai között) elméletileg indokolt volt ez a nézet.

A e fejezetben tárgyalt művek a stratégiai gondolkodás korai fejlődésének viszonylag kevés számú, de kulcsfontosságú publikációi közé tartoznak. Ide sorolhatók még azok az összefoglaló jellegű elemzések, amelyek a hosszú távú tervezés konkrét vállalati *tapasztalatait* dolgozták fel az általánosítás igényével. (6) (7) A felmérést végző kutatók mindenekelőtt azt emelték ki vizsgálódásuk nyomán, hogy a hosszú távú tervezés keretében már nem csak kizárólag pénzügyi kategóriák, mutatók segítségével határozták meg a vállalati célokat, illetőleg az erőforrásokat, hanem foglalkoztak a munkaerő, az anyagok, eszközök, gépek előirányzatának kérdésével is. Az empirikus vizsgálatok szerint az is bebizonyosodott, hogy az időhorizont kitágulásával számos vállalat képes volt immár több évre előre sikeresen megalapozni a fejlődését. Ugyanakkor az átfogó igénytől fellépő, előrejelzésen alapuló vállalati tervezési gyakorlat sok esetben nélkülözte a valóban komplex, a lehetőségekkel számoló szemléletmódot. Nemegyszer például a piacnak csak egy-egy szegmensére, a vevőknek és szállítókknak, vagy a versenytársaknak csupán meghatározott körére terjedt ki a környezeti vizsgálódás. A vállalati célok kitűzésénél sokszor elmaradt a különböző stratégiai irányok, döntési alternatívák explicit megfogalmazása abból a szemléletből fakadóan, hogy a „megbízható előrejelzések” szükségtelemnek teszik a „határozatlanságot tükröző alternatív stratégiákat”, s így a jövőnek általában csak egyetlen változatával szükséges és indokolt számolni. Nem mindig valósult meg a körültekintő mérlegelés - az akkoriban korszerűnek számító operációkutatási, lineáris programozási módszerek növekvő alkalmazása ellenére - az erőforrások elosztásánál, allokálásánál sem.

A stratégia elméleti kezdeteinek áttekintése feltehetően érzékelteti annak a két alapvető irányzatnak a kialakulását, és formálódását, amelyek az elkövetkező évtizedekben végigkísérik a stratégiai gondolat fejlődését. A *normatív* (előíró) irányzat első képviselői (Harvard-iskola, Ansoff) azt tekintették fő feladatuknak, hogy iránymutató jelleggel kidolgozzák: milyen elemzési és célkitűzési lépések szükségesek az eredményes stratégia megalkotásához. A *leíró* megközelítés hívei (Chandler, Payne, Scott) viszont azt tartották lényegesnek, hogy a stratégiaalkotás és megvalósítás tényleges vállalati folyamatait ismerjék meg, és a gyakorlati tapasztalatok lehetőség szerinti általánosítását végezzék el az elmélet számára.

A stratégiai tervezés időszaka

A stratégia elméletének és gyakorlatának fejlődéstörténetében újabb szakaszváltás következett be a hatvanas évek végétől, hetvenes évek elejétől. A hosszú távú tervezés korszakát felváltotta a *stratégiai tervezés* időszaka. Az alapvető ok ismét a környezet radikálisan megváltozott jellegében keresendő.

Az iparilag legfejlettebb országokban a hatvanas évtized második felétől lelassult a gazdasági növekedés üteme, s ezzel

egyidejűleg csökkent az ipar meghatározó szerepe a nemzetgazdasági folyamatokban. A világgazdasági méretű változások során megszűnt a kereslet szakadatlan emelkedése, bővülése, melynek következményeként kétségessé vált a tömegtermelés előnyeinek további kiaknázása. Az 1973-as olajválság által kiváltott recesszió időszaka már egyértelműen a krónikus kapacitás-kihasználatlansággal, az éleződő piaci versennyel és a fokozódó értékesítési nehézségekkel volt jellemezhető a nyugati világban.

A vállalatok (különösképpen a nagyvállalatok) ebben a szituációban fegyversíttatták a diverzifikációt: saját fejlesztésekkel új üzletágakba léptek be, továbbá gyakorta eltérő profilú szervezeteket vásároltak fel, mert az eredeti tevékenységi körökből származó forgalom jelentősen csökkent. A tömegtermelés visszaszorulásával *megrendült* a termelési funkció addig domináns pozíciója a vállalati szervezeten belül, s előtérbe került az intenzív *kutatási-fejlesztési* tevékenység, valamint az aktív *marketingmunka*. A gyors és egyenletes gazdasági növekedés passzív kihasználása helyett a differenciálódó szükségletek kielégítése, a minőségi igények teljesítése és a versenytársakkal folytatott küzdelem vált a *környezeti alkalmazkodás* jellemző formájává. A vállalatoknak eleget kellett tenniük a társadalom újonnan jelentkező, nem kizárólagosan gazdasági természetű igényeinek is: új érdekcsoportok kezdtek megfogalmazni elvárásait, követeléseiket (környezetvédők, fogyasztói érdekvédelmi szervezetek, helyi igazgatási szervek, monopóliumellenes mozgalmak stb.), amelyek fokozódó nyomást fejtettek ki annak érdekében, hogy a vállalatok stratégiai döntéseiben érvényesüljön a társadalmi felelősség, és gyengüljön (meghatározott esetekben háttérbe szoruljon) az egyoldalúan profitcentrikus gondolkodásmód.

Az alapvetően módosult környezeti feltételek között a múlt elemzésén nyugvó, a múltbeli fejlődés trendjét a jövőre is kivetítő hosszú távú tervezési eljárások *alkalmatlanná* váltak funkciójuk betöltésére. Nyilvánvalónak látszott, hogy egy valóban új típusú stratégiai megközelítésnek szakítania kell a jövő „megismerhetőségének” és „ellenőrizhetőségének” előfeltételezésével, valamint a vállalati „befelé fordulás” („fő feladat a termelés felfuttatása”) jelszó szemléletével. A szervezeteknek olyan stratégiai alapállásra volt szükségük, amely a „kifelé irányulás” elvét érvényesíti, vagyis a vállalati jövő formálását a környezettel való aktív kölcsönhatásban képzelel és valósítja meg.

Az újfajta stratégiai szemlélet a *stratégiai tervezés formájában* jelent meg. Ennek az erősen formalizált tervezési rendszernek a kialakítása - a hosszú távú tervezés módszereitől eltérően - döntően nem a vállalati gyakorlati próbálkozások útján, a saját alkalmazási hibákból való szervezeti tanulás révén ment végbe, hanem kifejezetten *elméleti bázison* valósult meg, az egyetemi tanszékek és más kutatóhelyek, illetőleg az egyre ismertebbé váló vezetési tanácsadó irodák tudományos igényességű tevékenysége, munkássága nyomán.

Elméleti fejlődés (tervezési eljárások és eszközök)

Az elmélet síkján mindenekelőtt a stratégiai tervezés *elvi modelljének* megalkotása jelentett előrelépést. A modell logikai váza két dimenzióból épül fel: az egyik dimenziót a *vezetési szintek* képezték (vállalat, üzletág, funkció), a másik dimenziót a *tervezési folyamat fázisai* alkották (stratégia megfogal-

mazása, stratégiai programok kitűzése, stratégiai és operatív költségvetések készítése). Láttuk, hogy a vezetési szintek fogalmai és a tervezési folyamatok fázisainak kategóriáit már Ansoff tárgyalta könyvében, de egymástól elkülönítve kezelte azokat. A két kategória-rendszer egy modellben történő egyesítése, a szintek és a fázisok közötti logikai kapcsolódások értelmezése, a különböző vezetési lépcsőkön ellátandó stratégiai feladatok ésszerű sorrendjének meghatározása a stratégiai tervezés *folyamatrendszerének* elméleti kialakításával valósult meg. A modell első változatának kidolgozása a Vancil-Lorange szerzőpáros nevéhez fűződik, (8) a koncepció továbbfejlesztését Lorange végezte el. (9)

A stratégiát megalapozó elemzések területén szintén figyelemreméltó előrehaladás történt a *környezetvizsgálat* témakörében. Amíg a hosszú távú tervezés időszakában főként a gazdasági szektor (s azon belül a piaci környezet) állott az elméleti és gyakorlati szakemberek érdeklődésének homlokterében, addig a stratégiai tervezés „kifelé irányuló” (externally oriented) felfogásával összhangban a vizsgálatot fokozatosan kiterjesztették a vállalati környezet más szektoraira is. Megfigyelhető volt, hogy az egyes szerzők a környezet újabb és újabb szegmensét, összetevőjét vonták be az elemzésbe, vagyis egyre több környezeti tényezőt minősítettek relevánsnak a stratégiai kialakítása szempontjából. Glueck (10) még csak három szektorra bontotta fel a környezetet (általános környezeti tényezők, beszerzési környezet, értékesítési környezet), Hussey (11) azonban már hat lényeges összetevőt különböztetett meg a vállalat „teljes” környezetének feltérképezése során. Külön figyelmet érdemelnek a Stanford Research Institute idevágó kutatásai, amelyek tekintetbe vették a vállalatokra sokszor csak indirekt, de adott esetben mégis számottevő hatást gyakorló újfajta társadalmi igényeket (12). Az intézet kutatási ajánlásai szerint a stratégiát megalapozó környezetvizsgálatoknak azonosítaniuk kell a vállalattal kapcsolatban álló főbb érdekcsoportokat (a fogyasztókon vagy a részvényeseken kívül ideértve minden olyan szervezetet vagy egyént, amelyekkel ill. akikkel üzleti vagy más kapcsolatban áll a vállalat), továbbá folyamatosan elemezniük kell az „érdekeltek” befolyásának változásait, az érdekcsoportoktól való vállalati függés módosulásait, és végül szempontokat kell nyújtaniuk az egyes érdekcsoportok igénykielégítésének sorrendiségére is. Ehhez a felfogáshoz kapcsolódott a vállalati célok hierarchiáját kidolgozó Steiner, (13) aki a célok rendszerét sajátos piramis formában ábrázolta, ahol a piramis csúcsán elhelyezkedő átfogóbb célok tükrözik többek között a társadalom nem gazdasági jellegű igényeit.

A stratégiai elmélet a szóban forgó időszakban talán a vállalati *stratégiai pozíció* elemzésében lépett a legnagyobbat előre. A hetvenes évek elejétől ugyanis néhány amerikai tanácsadó cég új szakaszt nyitott a stratégiát megalapozó vizsgálatok fejlődéstörténetében. A szakirodalom által találóan a „mátrixok korszakának” nevezett periódusban három, ma már „klasszikusnak” számító *portfólió-modell* született a vezetési tanácsadási tevékenység során:

– piaci részesedés - piaci növekedés mátrix (Boston Consulting Group)

– piaci vonzerő - piaci versenyképesség mátrix (McKinsey)

– termék életciklus - piaci versenypozíció mátrix (Arthur D. Little)

A legegyszerűbb, és időrendi sorrendben a legelső portfólió-modell a BCG-mátrix. (14) A modellt kidolgozó Boston Consulting Group abból a megfigyelésből indult ki, hogy az új termékek árai a piacon való megjelenést követően - a termelésben részt vevők tudásának, tapasztalatainak gyarapodásával - fokozatosan és jelentősen csökkennek. Ezt az összefüggést az ún. *begyakorlottsági (tapasztalati) görbe* írja le, amely kapcsolatot mutat ki a termelés időben halmozott mennyisége és a költségek (árak) között. A tanácsadó csoport számos példán igazolta, hogy valamely termék piaci részesedése nagyobb gyártási volumennel, s ebből következően alacsonyabb darabköltségekkel, következésképpen magasabb nyereséggel jár együtt. Felismerve a piaci részesedésnek a vállalati nyereségre gyakorolt hatását, a Boston Consulting Group az általa szerkesztett mátrix segítségével - ahol a mátrix egyik dimenzióját a piaci részesedés, a másik dimenzióját a piaci növekedés képezte - vizsgálni kezdte a vállalatok tevékenységi (termék) szerkezetét, azaz a vállalatok portfólióját. A stratégiai diagnózis módszertanának ez a gyorsan népszerűvé vált eszköze segítette elő, hogy a vállalatok egymástól jól elkülöníthető, meghatározott termék-piac kombinációkat képviselő, ún. *stratégiai üzleti egységekre* tagolják (szegmentálják) tevékenységi körüket, s ennek alapján elemezzék az üzleti egységek piaci pozícióit, illetve alakítsák ki az egységek üzleti stratégiáit.

A BCG-mátrix finomításának tekinthető a *McKinsey* tanácsadó iroda által a General Electric számára kidolgozott „piaci vonzerő - piaci versenyképesség” mátrix. (15) A modell megalkotásának előzményéhez tartozik, hogy több elméleti és gyakorlati szakember kimutatta: túlzott leegyszerűsítés a stratégiai üzleti egységeket pusztán két tényező (a piaci részesedés és a piaci növekedés) alapján megítélni, s erre támaszkodva stratégiai célokat meghatározni. A McKinsey-General Electric modell megőrizte a BCG-mátrix alap gondolatát (stratégiai üzleti egységek szerinti csoportosítás, kétdimenziós mátrix), de a piaci részesedés változója helyébe a piaci versenyképesség dimenziója lépett, a piaci növekedés tényezőjét pedig a piaci vonzerő változója helyettesítette.

Mindkét új dimenzió tágabb, tehát összetett jellegű, amelyek kidolgozásánál a kvantitatív jellegű „piaci részesedés” és „piaci növekedés” változók mellett további befolyásoló tényezőket (köztük kvalitatív változókat) is figyelembe vettek. Az eredeti BCG-modell logikája valójában arra ösztönözte a vállalatokat, hogy minden lehető eszközzel növeljék halmozott termelésüket, s ebből következően piaci részesedésüket. Mivel a McKinsey-General Electric modellben jóval kisebb a piaci részesedés szerepe, e modell kidolgozó szerint a növekedés sem tekinthető univerzális érvényre az üzleti stratégiák alapjának.

A harmadik mátrixelemzési módszer a hetvenes évek vége felé vált ismertté az Arthur D. Little Inc. tanácsadó cég jóvoltából. (16) A megközelítés lényegében azonos volt a fentiekben tárgyalt két modell alkalmazási elvével. Az ADL-mátrix egyik dimenziója (piaci versenypozíció) hasonló értelmezést nyert, mint a McKinsey-General Electric-mátrix „piaci versenyképesség” változója, a másik dimenzió pedig az ún. „termékéletgörbe” szakaszait reprezentálta. Ilyen formán az ADL-modell kombinálta az életciklus fázisait a versenypozíciókkal (életciklus portfólió).

A termékéletgörbe-elmélet - mint ismeretes - olyan tényezőket tár fel, amelyek hatással vannak a termékek életútjára. Az életgörbét viszonylag jól elkülöníthető szakaszokra bontotta az ADL tanácsadó iroda (kibontakozás, növekedés, érettség, hanyatlás), s e szakaszokhoz kapcsolódóan eltérő stratégiai megfontolásokat tartott indokoltnak. A modell alap gondolata szerint az egyes üzletágakat (stratégiai szegmenseket) annak megfelelően lehetett besorolni a „termékéletciklus-versenypozíció” mátrix mezőibe, hogy az üzletágakat képviselő termékek (termék-csoportok) milyen értékelést kaptak az „életkoruktól” és a piacon elfogadott pozíciójuktól függően. Az Arthur D. Little Inc. munkatársai a későbbiekben kiterjesztették a vizsgálódást az elmélet által addig elhanyagolt technológiai tényezőre, és elemzési célokra kialakították az ún. technológia-portfóliót (17). A Boston Consulting Group a maga részéről szintén továbbfejlesztette mátrixelemzési módszerét, és - figyelembe véve az előző BCG-mátrix „egysíkúságát” és „mechanikusságát” ért bírálatokat - az új modellben már a „megkülönböztető képességek forrásai”, valamint a „versenyelőny” változókat szerepeltette. (18) E dimenziók alkalmazása impliciten annak elismerését jelentette, hogy a piaci részesedés és a rentabilitás között feltételezett szoros összefüggés korántsem minden iparágban érvényesül egyértelműen. Ugyancsak felülvizsgálni kényszerült a Boston Consulting Group a begyakorlottsági görbe elméletén nyugvó azon nézetét, hogy a „tapasztalati hatás” minden tevékenységi területen (iparágban) szinte automatikusan kimutatható.

A portfólió-modellek - minden korlátozottságuk ellenére - hasznos, könnyen kezelhető elemzési eszköznek bizonyultak egy olyan időszakban, amikor a diverzifikáció felgyorsulásával, a vállalati fúziók és felvásárlások előretörésével létfontosságúvá vált a termelő szervezetek (főként az ipari nagyvállalatok) számára a befektetések sorrendiségének, az erőforrás felhasználások súlypontjainak meghatározása. A stratégiai szegmentálás gondolata túllépett azon a hosszú távú tervezési elképzelésen (és gyakorlaton), amely a vállalat egészére vonatkozó célok kijelölésével várta el a különböző stratégiai pozíciójú belső egységektől a szervezeti teljesítményekhez való eredményes hozzájárulást. A stratégiai tervezés időszakában jelentek meg a vállalati stratégiák tartalmi kérdéseivel foglalkozó első írások, tanulmányok is. Minthogy a stratégiai tervezés el-

A portfólió elemzés „aranykorát” jelentő hetvenes éveket követően csökkent a mátrix-módszerek népszerűsége. Már 1976-tól, az ún. PIMS-program eredményeinek első összefoglaló közlésétől (19) kétségek merültek fel a portfólió-modellek stratégiai diagnosztikai értékét illetően. A PIMS-program (Profit Impact of Market Strategy: piaci stratégiák nyereségre gyakorolt hatása) kiterjedt statisztikai adatbázisra támaszkodva bizonyította, hogy a stratégiai üzleti egységek nyereséges működését jóval több tényező befolyásolja, mint amennyit a portfólió-modellek figyelembe vettek (pl. a beruházás-igényesség, a termelékenység, a termékmínőség stb. szintén hatást gyakorolnak a tőkejödelmézőségekre vagy a készpénzforgalomra).

mélete - a jövő bizonytalanságából kiindulva - stratégiai változatokra, alternatív cselekvés sorozatokra épített, természetes módon kutatások indultak meg az egyes stratégiatípusok azonosításáról, vagyis a gyakorlatban követett, illetve követhető lehetséges stratégiai irányokról, magatartásokról. A tipológiák kialakításánál a stratégiai elmélet művelői egyaránt felhasználtak vállalati tapasztalatokból származó általánosításokat, valamint elméleti-logikai úton nyert következtetéseket.

A stratégiák kidolgozása - főként a diverzifikált (nagy)vállalatok esetében - tartalmi szempontból két szinten mehet végbe: vállalati szinten és üzletági szinten (eltekinthetve a funkcionális részstratégiáktól). A vállalat egészére vonatkozó stratégiák (corporate strategy) tipizálásánál az elsődleges csoportosítás eredményeként adaptációs és növekedési stratégiákat különböztettek meg a kutatók. Az adaptációs stratégiatípusok a környezethez történő vállalati alkalmazkodás eltérő módjainak számbavételével rajzolódtak ki a teoretikusok számára. A növekedés lehetséges útjait mint stratégiákat értelmező szervezetkutatók viszont az alapvető stratégiatípusokat a növekedés, illetőleg a visszafejlődés kategóriáival írták le.

Az üzletági stratégiák (business strategy) - amelyeket nem a vállalat egésze és a tágon értelmezett környezet viszonylatában, hanem az egyes üzletágak és ezek szűkebb iparági környezete relációjában dolgoznak ki - adott tevékenységi terület üzleti pozíciójának javítására szolgálnak. Az üzletági stratégiák legismertebb tipológiája Porter (22) nevéhez fűződik, aki három átfogó stratégiát (költségdiktáló, differenciáló, összpontosító) különböztetett meg az üzletágban követett „versenypolitikának” megfelelően. A Harvard Business School tanára ezeket az ún. „generikus” stratégiákat az általa kidolgozott iparági elemzési módszer felhasználásával javasolta kialakítani.

Stratégiai tervezés a vállalati gyakorlatban

Az empirikus vizsgálódások tanúsága szerint a hetvenes évek elejére-közepére általánossá vált a stratégiai tervezés gyakorlata a fejlett ipari országok vállalataiban. Egy 142 amerikai iparvállalatot felölelő longitudinális (1974-ben és 1979-ben végrehajtott) vizsgálat szerint a

Az egyik legismertebb adaptációs stratégia-típológiát kidolgozó szerzőpáros, Miles és Snow (20) (különböző iparágakban tevékenykedő, nagyszámú amerikai vállalat tapasztalatait felhasználva különbséget tettek a „védekező”, „kutató”, „elemző” és „reagáló” stratégiák között. A növekedés irányai szerinti stratégiatípusok elhatárolására már Ansoff kísérletet tett, aki - mint láttuk - az expanziót (piaci terjeszkedés, piacfejlesztés, termékfejlesztés) és a diverzifikációt (termékfejlesztés és piacfejlesztés) jelölte meg a növekedési stratégia alternatíváiként. Ansoff tipológiáját fejlesztette tovább Glueck, (21) amikor megkülönböztette a visszafejlődést okozó regresszív stratégiát, a „kitaposott utat járó” stabilitási stratégiát, a „külső” vagy „belső” vállalati növekedést célzó agresszív stratégiát, valamint e három stratégia elemeit meghatározott időbeli sorrendiséggel ötvöző kombinációs stratégiát.

minta szervezeteinek 86 százalékában folytattak stratégiai tervezést, általában három-öt éves időhorizonttal és egymást helyettesítő akciók kidolgozásával. (23) A stratégiai célokat tekintve elsősorban a beruházás megtérülésre, a profit elérésére, a tőkenövelésre és a piaci részesedésre összpontosítottak a vizsgált vállalatok. A stratégiai tervezésre jellemző módon, a súlyponti célok kitűzése mellett az eszközök meghatározására is különös gondot fordítottak a vállalati tervező egységek (a leggyakrabban megjelölt eszközök: termékinnováció, kapacitásbővítés, szakterületet átfogó piaci tevékenység, vállalatfelvásárlás(fúzió). Számos vállalatnál a célok realizálását szolgáló konkrét stratégiai akciókat is körültekintően kidolgozták a tervezési folyamat keretében. A cselekvési változatok meghatározásához több szervezet felhasználta a *forгатókönyvírást*, a jövőbeli lehetőségek szakértői becslési módszerét.

A stratégiai tervezést a hetvenes évek időszakában alkalmazó vállalatok jórészt *hasznosnak és sikeresnek* ítélték a stratégiaképzésnek e formáját Különösképpen a diverzifikált multinacionális vállalatok vélekedtek úgy, hogy gazdasági teljesítményeik kedvezőbben alakultak a több évet átfogó előrelátás, a tudatos üzletági szelékció révén, mintha tervezés nélkül cselekedtek volna. (25), (26) Egyes pozitív tapasztalatokról adtak számot a kis- és középvállalatok körében is: egy francia felmérés szerint a stratégiai tervezésre támaszkodó kis- és középvállalati menedzserek jobb hatékonysági mutatókat, lendületesebb növekedést értek el vállalkozásaikkal, mint az „intuitív” módon, kellő tudatosság nélkül cselekvő vállalatvezetők (27). E tapasztalatokon túlmenően a stratégiai tervezés gyakorlati előnyei között emlegették a környezeti változások folyamatos nyomon követését, a szervezeten belüli részérdekek explicitté válását és ütköztetését, valamint a stratégia megvalósításához történő hozzájárulás differenciált értékelésének lehetőségét. (13), (28)

A kedvező tapasztalatok ellenére már a hetvenes évtized derekától megfogalmazódtak bizonyos *kritikai észrevételek* a stratégiai tervezés vállalati alkalmazásá-

Az ún. *forгатókönyv-módszer* az 1973-as olajválságot követő bizonytalan gazdasági környezetben vált ismertté és népszerűvé a piacgazdasági vállalatok egy részének körében. A hetvenes évtized végén a *Fortune* magazin toplistáján szereplő amerikai vállalatoknak közel harminc százaléka alkalmazta a több jövőképi változatot kínáló *forгатókönyv*-technikát. (24) A sikeres alkalmazások közül kiemelkednek a Shell *forгатókönyvei*, amelyek hozzájárultak ahhoz, hogy a multinacionális cég átvészelje az olajválság időszakát. A Shell tervezőinek az olajpiaci termelők és felhasználók szándékait elemző *forгатókönyvek* révén sikerült rádöbbsenten a felső vezetőket arra, hogy véget ért a hatvanas évek „nyugodalmass” időszaka, amikor az olaj iránti egyenletesen növekvő kereslet szinte automatikusan biztosította a vállalat kiegyensúlyozott fejlődését és világméretű terjeszkedését. A Shell *forгатókönyvei* alkalmasnak bizonyultak a környezeti változások előrejelzésére, a kockázati tényezők felmérésére és a szükséges stratégiai akciók kidolgozására egyaránt.

val kapcsolatban. Mindenekelőtt azt tették szóvá a szakmai bírálók, hogy a „stratégiának” nevezett vállalati tervezés korántsem bizonyult olyan átfogó jellegűnek számos szervezetnél, mint azt az elméleti kézikönyvek ajánlják, sőt „előírják”. „.... Igen sok vállalat még mindig azonosítja a stratégiai tervezést a stratégiai pénzügyi tervezéssel, kevés figyelmet fordítva a szociális tervezésre, a termékszerkezet alakítására, a vállalati hírnév formálására és a diverzifikálásra” - írta az európai multinacionális cégek tervező munkáját elemző egyik kutató 1977-ben. (29) Többen jogosan kifogásolták azt is, hogy jó néhány vállalatnál - ugyancsak a stratégiai tervezés jelszavával - tulajdonképpen „rövid távú akciók kitűzése és végrehajtása folyik”. Mások felhívták a figyelmet, hogy a hetvenes évek gyorsuló változásai közepette a vállalatok nemegyszer - a hosszú távú tervezés időszakának előrejelzési módszereit, a tartósan érvényesülő trendek prognosztizálására alkalmas eljárásokat használták fel. A későbbiek során felerősödtek a stratégiai tervezésre irányított támadások, amelynek új technikáit a „diverzifikált nagyvállalatok testére szabott” módszereknek minősítették. Szintén bírálatokra késztette a szakembereket az a tény, hogy a stratégiai tervezés folyamata sok vállalatnál nem integrálódott, nem épült be a szervezet egészének tevékenységébe; a célok meghatározása és a stratégiai döntési alternatívák kidolgozása a tervező részlegek „belső ügyévé” vált. Ennek az „elidegenedési” folyamatnak szükségszerű következménye volt, hogy miközben a tervezők időben is hosszan elhúzódó tevékenységgel munkálták ki a stratégiai terv cél- és eszközrendszerének összefüggéseit (úgymond biztosították annak „konzisztenciáját”), a gyorsuló ütemben változó környezet feltételei között viszonylag hamar elavultak a tervelőirányzatok. A részletesen dokumentált és számításokkal alátámasztott terv módosítása azután ismét csak hosszabb időt vett igénybe, emiatt sok vállalatnál az új helyzet diktálta operatív

intézkedéseket „függetlenítették” a még érvényes, illetve az újratervezés fázisában lévő tervadatoktól. (30) Végül a vállalati stratégiai tervezés alapvető hiányosságaként említették az elemzők a megvalósítás kidolgozásának gyakori elmaradását, vagyis az egyes akciók, akciósorozatok végrehajtásának módjára és menetrendjére vonatkozó résztervek, programok rögzítésének elmulasztását.

A stratégiai tervezés vállalati gyakorlatának kritikája a nyolcvanas évek elejére-közepére érte el tetőpontját, s ezzel egyidőben kezdetét vette a stratégiai tervezés átalakítása, továbbfejlesztése a *stratégiai menedzsment eszköztárának részévé*. A stratégiai menedzsment olyan korszerű vállalatvezetési rendszer, amely - a racionális megközelítés szerint - egységes keretbe foglalja a stratégiaalkotást (tervezést) és a stratégia megvalósítását, elősegíti a vállalat minden egységének, ill. tevékenységének totális, aktív alkalmazkodását a környezethez, és mozgósítja - a szervezeti kultúra révén - az egyéneket és csoportokat a stratégiai célok elérése érdekében.

Hivatkozások

- (1) Sloan, A. P. (1963), *My Years with General Motors*. Garden City, N.Y.: Double Day & Company
- (2) Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press
- (3) Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., Guth, W. D. (1965), *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin
- (4) Andrews, K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill: Dow Jones-Irwin
- (5) Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill
- (6) Payne, B. (1963), *Planning for Company Growth*. New York: McGraw-Hill
- (7) Scott, B. W. (1965), *Long Range Planning in American Industry*. American Management Association
- (8) Vancil, R. F., Lorange, P. (1975), *Strategic Planning in Diversified Companies*. Harvard Business Review, 53, no. 1. (January-February)
- (9) Lorange, P. (1980), *Corporate Planning: An Executive Viewpoint*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
- (10) Glueck, W. F. (1972), *Business Policy: Strategy Formulation and Management Action*. New York: McGraw-Hill
- (11) Hussey, D. E. (1974), *Corporate Planning: Theory and Practice*. Oxford: Pergamon Press
- (12) Taylor, B. (1977), *Managing the Process of Corporate Development*. In: Taylor, B., Sparkes, J. R., *Corporate Strategy and Planning*. London: Heinemann
- (13) Steiner, G. A. (1979), *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: The Free Press
- (14) Boston Consulting Group (1970), *Perspectives on Experience*. Boston, BCG
- (15) General Electric (1975), *Maintaining Strategies for the Future through Current Crisis*. Fairfield (Conn.)
- (16) Arthur D. Little, Inc. (1979), *Discovering The Fountain of Youth: An Approach to Comparative Growth and Development*. San Francisco, CA

- (17) Arthur D. Little (1981), *Strategy and Technology*. Document ADL, European Management Forum. Davos, Switzerland
- (18) Boston Consulting Group (1982), *Les systemes concurrentiels, perspectives et stratégie*. Document ronéoté, Paris
- (19) The Strategic Planning Institute (1976), *The PIMS Program*. Cambridge, MA
- (20) Miles, R. E., Snow, C. C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: Mc. Graw-Hill
- (21) Glueck, W. F. (1976), *Business Policy, Strategy Formation and Management Action*. (2nd ed.) New York: Mc Graw-Hill
- (22) Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press
- (23) Boulton, W. R., Franklin, S. G., Lindsay, W. M., Rue, L. W. (1982), *How Are Companies Planning Now. - A Survey*. Long Range Planning, January
- (24) Linneman, R., Klein, H. (1979), *The Use of Multiple Scenarios by U. S. Industrial Companies*. Long Range Planning, February
- (25) Harrison, F. (1976), *How Corporate Planning Responds to Uncertainty*. Long Range Planning, April
- (26) Hussey, D. (1984), *Strategic Management: Lessons from Success and Failure*. Long Range Planning, January
- (27) Montebello, H.-M. (1973), *Planification stratégiques dans les PMI*. Université d'Aix-en-Provence (these de doctorat).
- (28) Ackoff, R. (1981), *Creating the Corporate Future*. New York: John Wiley & Sons
- (29) Gotcher, W. (1977), *Strategic Planning in European Multinationals*. Long Range Planning, October
- (30) Keppler, W., Bamberger, I., Gabele, E. (1979), *Organisation for Long-Range Planning. - A Survey of German Companies*. Long Range Planning, October

Felhasznált irodalom

- Antal M. Z.: A stratégiát megalapozó környezetvizsgálat néhány irányzata. Ipargazdaság, 1986. 2. sz.
- Barakonyi K.-Lorange, P.: Stratégiai management. KJK, Budapest, 1991
- Bracker, J.: The historical development of the strategic management concept. Academy of Management Review, 1980. 5. sz.
- Gluck, F. W.-Kaufman, S. P.-Walleck, A. S.: Strategic management for competitive advantage. Harvard Business Review, 1980. júl.-aug.
- Horváth L.-Csath M.: Stratégiai tervezés: Elmélet és gyakorlat. KJK, Budapest, 1983
- Huff, A. (ed.): Mapping strategic thought. London: Wiley, 1990
- Johnson, G.-Scholes, K.: Exploring corporate strategy. New Jersey. Prentice Hall, 1993
- Mintzberg, H.: Strategy formation: schools of thought. In: Fredrickson, J. (ed.). Perspectives on strategic management. San Francisco: Ballinger, 1989
- Mintzberg, H.: The rise and fall of strategic planning. New Jersey: Prentice Hall, 1994
- Mohai Gy.: A vállalati tervezéstől a stratégiai módszerekig. KJK, Budapest, 1989
- Porter, M.: The state of strategic thinking. The Economist, 1987. máj. 23.
- Ramanantsoa, B.: Voyage en „stratégie”. Revue Française du Marketing, 1984. 4. sz.
- Ramanantsoa, B.: Pensée stratégique. In: Encyclopédie de Gestion. Paris: Economica, 1989
- Salamonné Huszty A.: Jövőkép, misszió, stratégia. BKE Vezetőképző Intézet, 1995
- Salamonné Huszty A.: Új áramlatok a stratégiaalkotásban: a vízió és a misszió szerepe a fejlett ipari országok vállalatainak vezetésében. Vezetéstudomány 1994. dec.
- Whittington, R.: What is strategy - and does it matter? London: Routledge, 1993